



ISSN: 1696-8352 - BRASIL – NOVIEMBRE 2016

## GESTÃO DA QUALIDADE: A ESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS NA BUSCA DA MELHORIA DE DESEMPENHO NA FUNDAÇÃO HEMOPA-PA

**Josué Antonio Azevedo Monteiro**<sup>1</sup>

DeVry|FACI

jmonteiro2@faculdadeideal.edu.br

**Floriana Aguiar Castro Batista**<sup>2</sup>

DeVry|FACI

fbatista2@faculdadeideal.edu.br

**Hugo Leonardo Nunes de Carvalho**<sup>3</sup>

DeVry|FACI

hugocarvalho@hotmail.com.br

**Rafaella de Lourdes Lima Oliveira Auzier**<sup>4</sup>

DeVry|FACI

raffa.auzier@gmail.com

**Leonardo Augusto Carneiro Carvalho**<sup>5</sup>

DeVry|FACI

lcarvalho@faculdadeideal.edu.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Josué Antonio Azevedo Monteiro, Floriana Aguiar Castro Batista, Hugo Leonardo Nunes de Carvalho, Rafaella de Lourdes Lima Oliveira Auzier y Leonardo Augusto Carneiro Carvalho (2016): "Gestão da qualidade: a estruturação de processos na busca da melhoria de desempenho na fundação Hemopa-PA", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, (noviembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/16/quallidade.html>

### RESUMO

O objetivo deste estudo é o de demonstrar como as organizações podem agregar valor ao seu desempenho pela estruturação de processos pautados no conceito da qualidade total. A pesquisa foi realizada na Fundação Hemopa, órgão público responsável pelos trabalhos relativos à hemoterapia e hematologia no Pará. Foram considerados os processos da entidade e as ferramentas responsáveis por sua estruturação, bem como os padrões de qualidade a serem definidos para a otimização de seus recursos e atividades, de forma a garantir o cumprimento de sua missão e objetivos. A questão norteadora da pesquisa concentrou-se em descobrir como as empresas devem estruturar seus processos para obter melhoria contínua do desempenho. Quanto à metodologia de pesquisa, foram aplicados questionários aos funcionários do órgão, além da realização de entrevistas com vários dirigentes. O objetivo do trabalho foi alcançado, pois demonstrou como uma organização pode agregar valor ao seu desempenho pela estruturação de processos de qualidade total. Porém, apesar de todos os feitos obtidos pela Fundação, detectou-se a deficiência de gestão participativa, o que impede a contribuição mais efetiva de seus colaboradores, por

<sup>1</sup> M.Sc em Administração - Professor Assistente III na DeVry|FACI

<sup>2</sup> M.Sc. em Administração e M.Sc. em Planejamento do Desenvolvimento - Professor Assistente III na DeVry|FACI

<sup>3</sup> Bacharel em Administração de Empresas

<sup>4</sup> Bacharel em Administração de Empresas

<sup>5</sup> M.Sc em Administração - Professor Assistente III na DeVry|FACI

meio de ideias voltadas para a melhoria de resultados, e também a carência de recursos para a realização de atividades.

**Palavras chave: Processos – Qualidade - Indicadores de Desempenho – Público - Gestão**

## SUMMARY

The objective of this study is to demonstrate how organizations can add value to their performance by structuring processes based on the concept of total quality. The research was carried out at Hemopa Foundation, a public agency responsible for hemotherapy and hematology work in Pará. The processes of the entity and the tools responsible for its structuring were considered, as well as the quality standards to be defined for the optimization of its resources And activities, in order to ensure the fulfillment of its mission and objectives. The guiding question for the research centered on finding out how companies should structure their processes for continuous performance improvement. As for the research methodology, questionnaires were applied to the agency's employees, as well as interviews with several managers. The objective of the work was achieved, as it demonstrated how an organization can add value to its performance by structuring processes of total quality. However, in spite of all the achievements made by the Foundation, the deficiency of participatory management was detected, which prevents the more effective contribution of its employees, through ideas aimed at improving results, as well as the lack of resources for the Activities.

**Keywords: Processes - Quality - Performance Indicators - Public – Management**

## RESUMEN

El objetivo de este estudio es demostrar cómo las organizaciones pueden añadir valor a su rendimiento mediante procesos guiados por el concepto de calidad total estructuración. La encuesta se realizó en Fundación HEMOPA, el organismo público responsable de la realización de la hemoterapia y hematología en Pará. Se consideraron los procesos y las herramientas de la organización responsable de sus normas de diseño y calidad que se fijará para la optimización de sus recursos y actividades con el fin de asegurar el cumplimiento de su misión y objetivos. La pregunta principal de la investigación se centró en averiguar cómo las empresas deben estructurar sus procesos para lograr la mejora continua del rendimiento. En cuanto a la metodología de investigación, se les dio cuestionarios a los empleados de la agencia, así como entrevistas con varios líderes. El objetivo se logró porque demostró cómo una organización puede agregar valor a su rendimiento mediante la estructuración de los procesos de calidad total. Sin embargo, a pesar de todos los logros obtenidos por la Fundación, se detectó deficiencia de la gestión participativa, lo que impide la contribución más eficaz de sus empleados a través de ideas enfocadas a mejorar los resultados, así como la falta de recursos para la realización de actividades.

**Palabras clave: Procesos - Calidad - Indicadores de rendimiento - Público – Gestión**

## **INTRODUÇÃO**

Esta pesquisa teve como objetivo de demonstrar como as organizações podem aperfeiçoar seu desempenho pela estruturação de processos baseada nos conceitos da qualidade total.

Os Objetivos Específicos do estudo foram os seguintes:

- Identificar a metodologia de implementação da gestão da qualidade utilizada pela Fundação Hemopa;
- Conhecer a atual sistemática de estruturação de processos voltada para a melhoria do desempenho da Fundação;
- Apontar as formas de avaliação e controle da qualidade na organização pesquisada.

Para atender a esses objetivos, o estudo pretendeu responder ao seguinte questionamento: como as empresas devem estruturar seus processos para obter melhoria contínua do desempenho?

Como os grandes responsáveis pela excelência de uma organização são seus clientes internos, a problemática que envolve a implementação dos processos preestabelecidos e a busca pela qualidade está relacionada ao entendimento e cumprimento de seus objetivos e metas. Desse modo, o acompanhamento das equipes de trabalho é um fator crucial para desenvolvimento e crescimento da organização. Afinal, não será possível o alcance dos padrões de qualidade almejados se os clientes internos não estiverem engajados.

## **2 MÉTODOS**

Para este trabalho foi utilizada a pesquisa do tipo explicativa, de modo a evidenciar os pontos relevantes para o melhoramento contínuo do desempenho organizacional. Quanto aos meios, este trabalho adota dois tipos de pesquisas, classificadas como bibliográfica e de campo. O método de abordagem utilizado nesta pesquisa é o método dedutivo, enquanto que o método de procedimento é o monográfico de estudo de caso.

O universo desta pesquisa é composto por 972 funcionários do quadro de pessoal da Organização X, enquanto que a amostra está constituída por três gestores e 30 colaboradores.

Como instrumentos de coleta de dados foram aplicados um questionário e um roteiro de entrevista, sendo o questionário composto por 12 perguntas fechadas e uma aberta, dirigido aos funcionários, enquanto o roteiro de entrevista foi constituído por nove perguntas abertas, voltado para gestores. O tratamento dos dados coletados ocorreu por meio da análise e tabulação das informações obtidas no questionário, bem como pela análise e interpretação das respostas fornecidas pelos entrevistados através do roteiro de entrevista.

### **3 RESULTADOS**

A qualidade é obtida pelo aprimoramento de técnicas e atividades a serem executadas e pela conscientização e direcionamento da adoção de medidas preestabelecidas para a obtenção de excelência em seus processos e, conseguinte, atendimento das necessidades e desejos de seus clientes.

#### **3.1 CONCEITOS DE QUALIDADE**

O conceito de qualidade que hoje se conhece passou por vários modelos e mudanças, cada um com suas particularidades e contribuições, aumentando o alcance dos padrões de qualidade estabelecidos.

Os princípios da Administração Científica de Taylor e Ford padronizaram os processos, métodos, produtos, peças e componentes, e representavam o que se entendia por qualidade, a qual norteou a produção em massa. Assim, a qualidade foi relacionada à uniformidade. No entanto, a padronização não é o bastante, é necessário que os padrões sejam sempre melhorados, caracterizando a melhoria contínua.

Segundo Maximiano (2006, p. 80):

Enquanto Taylor, Fayol, Pierre duPont e Sloan desenvolviam as ideias fundamentais que evoluiriam para a moderna teoria da administração, algo muito interessante estava acontecendo na linha de produção massificada inventada por Ford: outra escola estava nascendo, a escola da qualidade. A escola da qualidade teve um desenvolvimento paralelo ao das outras escolas até metade do século XX, quando se juntou a outros conceitos e tornou-se um enfoque também sistêmico.

Os níveis de qualidade se elevaram, na Segunda Guerra Mundial, a partir de exigências de eficiência e eficácia sobre a indústria bélica, haja vista que a falta de qualidade impactaria no desempenho e sobrevivência das tropas. No período pós-guerra, caracterizado pela reconstrução dos países destruídos, desenvolve-se o

conceito de Controle Estatístico da Qualidade, pelos estatísticos americanos W. Edwards Deming e Joseph M. Juran, aplicados no Japão. Segundo Marshall Junior et al. (2008, p. 26) esse controle estabeleceu que “a preocupação com a qualidade passou a ser global e holística, abarcando todos os aspectos do gerenciamento e toda a organização”.

Assim, foi implementada a técnica de estruturação de todos os estágios que compõem um processo, possibilitando a avaliação de sua execução, dos resultados gerados e a necessidade de ações corretivas. A partir disso, se estabeleceu o *Total Quality Control* (TQC), por Armand Feigenbaum, como forma de garantia da qualidade, abordando “a qualidade desde a fase do projeto de desenvolvimento do produto, incluindo os aspectos funcionais e atributos de desempenho” (MARSHALL JUNIOR et al. 2008, p. 26), promovendo o envolvimento de todos – funcionários, fornecedores, clientes – para a satisfação das exigências do consumidor.

Outras contribuições foram também significativas para a composição das linhas de pensamento quanto à qualidade. No movimento de qualidade no Japão, Deming e Juran são apontados como inspiradores do milagre industrial no país, obtida pela adoção do controle estatístico de processos. Philip Crosby contribuiu com sua teoria do “Zero Defeito”. Além de Armand Feigenbaum, como motivador do conceito de controle de qualidade total.

A qualidade é determinada de acordo com as vontades e desejos do consumidor, tendo em vista que estão em constantes mudanças, e por isso, os diferenciais da qualidade devem ser modificados regularmente. Contudo, Deming apud MARSHALL JUNIOR (2008, p. 40) acredita não ser suficiente apenas cumprir as especificações, é preciso ir além e utilizar os instrumentos de controle estatístico da qualidade, em vez da simples revisão dos produtos. Para isso, orienta que a seleção dos fornecedores que trabalham para a empresa seja criteriosa.

Juran defende que a gestão da qualidade se divide em três pontos essenciais: planejamento, melhoria e o controle da qualidade. Acredita que a melhoria da qualidade é a principal prioridade do gestor, e o planejamento a segunda, o esforço que deve contar com a cooperação das pessoas que irão realizá-lo. Na sua avaliação, separar planejamento e execução é uma noção ultrapassada, que retorna aos tempos de Taylor. O controle da qualidade é a terceira prioridade do gestor, e deve ser delegada aos níveis operacionais da empresa devido à crescente qualificação dos trabalhadores (RODRIGUES, 2010, p. 6-7).

Feigenbaum ficou conhecido pela introdução do termo *Total Quality Control* (TQC). Em seu questionamento, a qualidade deixa de ser responsabilidade de uma área especializada no comando da qualidade e passa a ser função de todas as áreas da empresa. O princípio do TQC é que a qualidade vincula todas as funções e atividades da organização e não somente a fabricação e a engenharia. É essencial que o compromisso ocorra a partir da alta administração. A partir disso, Feigenbaum apud GARVIN (2002, p. 15) declara que:

O princípio em que se assenta esta visão da qualidade total [...] é que, para se conseguir uma verdadeira eficácia, o controle precisa começar pelo projeto do produto e só terminar quando o produto tiver chegado às mãos de um freguês que fique satisfeito [...] o primeiro princípio a ser reconhecido é o de que *qualidade é um trabalho de todos*.

Outros estudiosos deram suas contribuições, como criador do TQC japonês, Kaoru Ishikawa, que destacou aspectos humanos e a execução de controle da qualidade (CCQ). Cada parte da empresa deve estudar, praticar e participar da liderança da qualidade, segundo Ishikawa. Crosby está afiliado à concepção de “Zero Defeito” e de “fazer certo na primeira vez”. Qualidade é a conformidade com as especificações, a qual é medida pelo custo de não conformidade. Para Masaaki Imai, a melhoria contínua depende de uma profunda modificação na mentalidade, na filosofia, nos métodos e metas das empresas (MARSHALL JUNIOR et al, 2008, p. 42-43).

Ainda que as empresas alcancem certos patamares de competitividade, estes podem se tornar obsoletos se a gestão e os processos não forem reformulados continuamente, e para isso, existem muitos métodos e ferramentas para a gestão da qualidade, e cada organização deve analisar aqueles que melhor se adaptam às suas necessidades.

### 3.2 CICLO PDCA

A fim de garantir que as metodologias e técnicas estabelecidas pela organização atinjam o resultado esperado, é necessária a aplicação do Ciclo PDCA o qual segundo Rodrigues (2010, p. 106):

Busca monitorar com eficácia a gestão dos processos produtivos, através do diagnóstico das situações indesejáveis e da consequente busca de soluções, que devem ser precedidas de uma definição e de um planejamento adequado do processo.

As quatro fases que compõem o ciclo são integradas e, quando executadas, obtêm o controle de um processo organizacional. Assim, o quadro 3 especifica a função de cada componente no ciclo. Segundo Campos (2004, p. 34), as quatro fases do Clico PDCA são:

- a) Planejamento (Plan) - Consiste em estabelecer metas sobre os itens de controle – definindo o resultado a ser alcançado – a meta, e os métodos para atingi-las, através de um plano. Ou seja, essa fase estabelece a diretriz de controle do processo.
- b) Execução (Do) - Garante a implementação do que foi estabelecido na fase de Planejamento, realizando a coleta de dados na medida em que o plano é colocado em prática para posterior análise de seu desempenho. A educação e o treinamento são de extrema importância nessa fase para que o plano seja executado conforme definido.
- c) Verificação (Check) - Avalia os dados coletados na fase de Execução e os compara com as definições da fase Planejamento, de forma a identificar os desvios entre os resultados esperados e os alcançados. Após a verificação dos resultados, as informações obtidas sobre os desvios e suas causas serão utilizadas na próxima fase do ciclo.
- d) Ação (Act) - A partir da identificação de desvios, serão analisadas as informações geradas na fase de Verificação para a implementação de ações corretivas, a fim de evitar o aparecimento de novos desvios. Desta forma, o ciclo deve ser reiniciado em busca da melhoria contínua do processo.

Assim, quando o processo atinge o padrão esperado presume-se que as diretrizes de controle foram cumpridas rigorosamente, desde os itens de controle e procedimentos estabelecidos na fase de planejamento, os treinamentos na fase de execução, as análises e comparações entre metas e resultados na fase de verificação, até a validação de que os procedimentos executados estão gerando os resultados esperados, descartando a possibilidade de ações corretivas (CAMPOS, 2004, p. 38-41).

Segundo Rodrigues (2010, p. 106) o PDCA tem como função a análise e controle dos processos críticos, buscando garantir o padrão ou inserindo melhorias, fato que ocorre através de duas perspectivas: manter resultados (os ótimos) e melhorar os resultados (os bons).

Ainda segundo Campos (2004, p. 35):

Melhorar continuamente um processo significa melhorar continuamente os seus padrões. Cada melhoria corresponde ao estabelecimento de um novo “nível de controle”. Em outras palavras, cada melhoria corresponde ao estabelecimento de uma nova “diretriz de controle”.

Portanto, o PDCA é definido como um norteador para a melhoria contínua, assim a sua execução não deve ser apenas um ato, mas deve se tornar um hábito.

### 3.3 CONTROLE DA QUALIDADE

Para a realização do controle de um processo, deve-se conhecer os resultados esperados pela organização, os quais serão adotados como referenciais para a análise da consecução dos objetivos.

O objetivo do controle é o confronto dos resultados desejados e obtidos para a medição do valor agregado pela metodologia ou técnica utilizada. De forma a “analisar [...] maus resultados buscando suas causas e atuar sobre estas causas de tal modo a melhorar os resultados” (CAMPOS, 2004, p. 14). E o autor complementa: “qualidade total são todas aquelas dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e por conseguinte a sobrevivência da empresa”.

Para a eliminação das causas fundamentais dos problemas e a realização do controle da qualidade, a primeira coisa a ser feita é o planejamento do processo, o qual inclui metas e procedimentos padrões. Posteriormente, é necessária a disseminação da metodologia estabelecida aos responsáveis pela execução, de forma a garantir o cumprimento dos procedimentos. Sabendo que problemas poderão ocorrer, será necessária a identificação das causas responsáveis pelo desvio do resultado obtido em relação ao esperado, através da análise de processo.

Segundo Campos (2004, p. 29-30), três ações são fundamentais para o controle de processos: o estabelecimento dos padrões, ou seja, a meta – grau de controle desejado – e o método – os meios necessários para atingir a meta; a manutenção dos padrões – com o objetivo de garantir uma qualidade padrão, custo padrão, entrega padrão, moral padrão e segurança padrão; e a melhoria dos padrões – como forma a garantir a sobrevivência do processo devido às constantes mudanças do contexto atual.

### 3.4 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Sordi (2005, p. 4) declara que os processos de negócios são fluxos de atividades, de diferentes áreas funcionais, ou mesmo de diferentes empresas, que geram algo de valor para seus clientes. Dessa forma, para a obtenção de vantagem competitiva a definição do monitoramento e controle dos processos de negócios deve estar atrelada ao desempenho organizacional almejado.

Na visão de Almeida (2002, p. 27), processos são “o conjunto de recursos – humanos e materiais – dedicados às atividades necessárias à produção de um resultado final específico, independentemente de relacionamento hierárquico”.

A evolução da arquitetura de negócios foi possibilitada, dentre outras ações, pelo desenvolvimento da técnica gerencial conhecida como Reengenharia de Processos ou BPR – *Business Process Reengineering*, cujo objetivo é o de alcançar grandes melhorias na qualidade, atendimento e velocidade das operações e do controle de custos, por meio de processos ágeis.

Segundo Hammer e Champy (1994, p. 22):

A proposta BPR é fundamentalmente o repensar e o redesenhar radical do conjunto de processos de negócios da empresa, pois visam atingir melhorias significativas nos indicadores de desempenho contemporâneos: custo, qualidade, serviço e habilidade. Resumindo, a proposta BPR é uma mudança [...] sem se prender aos processos atuais, ou seja, parte de uma “folha em branco”, que dá liberdade total à inovação.

Assim, essa metodologia foi adotada por empresas que estavam dispostas a enfrentar muitos riscos – devido às mudanças extremas que o projeto proporcionava – e demandar grandes esforços e dedicação para a melhora de seu desempenho.

Em contraposição, surgiu a metodologia BPD – *Business Process Design*, o qual foi conceituada por Sordi (2005, p. 11-12) como:

[...] novas propostas menos radicais e mais adequadas para a implementação de processos de negócios [...] uma ação pontual que pode ocorrer para um ou mais processos de negócios da organização em momentos diferentes.

A partir disso, Sordi (2005, p. 12) declara que a metodologia BPD estava direcionada às empresas que buscam o planejamento, desenvolvimento e implementação gradual da arquitetura de negócios através de processos colaborativos.

Para garantir o desenvolvimento da metodologia escolhida pela empresa – BPR ou BPD – evitando o risco de retorno à sua estrutura de negócios antiga, é indicado a implementação da estratégia BPM – *Business Process Management*, a qual tem por objetivo o aprimoramento contínuo dos processos de negócio através do seu gerenciamento diário, além de verificar a necessidade de desenvolvimento das ações BPI – *Business Process Improvement*, que correspondem a programas de melhoria contínua nos processos de negócios (SORDI, 2005, p. 12-13).

Carvalho; Paladini (2012, p. 353) apresentam a visão de que os sistemas de gestão responsáveis pelo desenvolvimento da gestão da qualidade da organização são compostos por princípios, técnicas, métodos e ferramentas, os quais “são mecanismos simples para selecionar, implantar ou avaliar alterações no processo”.

Ainda segundo esses autores, “a ferramenta não gera, por si só, melhoria, e nem implementa alterações. O que faz, na verdade, é orientar a ação do usuário” ao cumprimento do seu objetivo: produzir qualidade.

Diante disso, conclui-se que as empresas devem estruturar seus processos com base em conceitos horizontais, pois, de acordo com Sordi (2005, p. 17) esses processos “cruzam as diversas áreas internas e externas à empresa com o propósito de gerar um produto ou serviço que agregue valor ao cliente”.

### 3.5 INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

Os indicadores de desempenho são critérios explícitos de medição, utilizados para monitorar e as ações gerenciais em um processo e mensurar os resultados dessas ações, de acordo com o tipo de processos (RODRIGUES, 2010, p. 87).

Segundo Sordi (2014, p. 85), os indicadores de desempenho ou KPI (*Key Performance Indicators*) possuem vários parâmetros que auxiliam no monitoramento do desempenho dos processos, os indicadores mais utilizados são:

- a) Indicadores econômicos e financeiros (custo, faturamento gerado, lucratividade, retorno gerado, ativos gerados);
- b) Indicadores de produtividade e qualidade (*throughput*, *lead time*, erros e defeitos gerados, tempo para a reconfiguração de produto ou serviço, satisfação dos clientes);
- c) Indicadores sociais e ambientais (profissionais alocados no processo, categorização de clientes atendidos);
- d) Aprendizado e conhecimento (evolução do banco de ideias, recebimento e catalogação de sugestões, aplicação prática das sugestões).

Sordi (2014, p. 84) afirma que *Throughput* tem como objetivo indicar a quantidade de resultados alcançados em um período de tempo, conceito diferente de *lead time*, que é o tempo médio total necessário para a execução de uma transação.

Os indicadores de desempenho de um processo podem ser agrupados em vários grupos e famílias, conforme indicado por Rodrigues (2010, p. 88-90):

- a) Produtividade: este indicador é obtido por meio da relação entre aquilo que é produzido e os recursos necessários para a produção.
- b) Capacidade: este indicador é obtido através da relação da taxa real de produção ou utilização do sistema, pelas condições para a qual ele foi projetado.
- c) Flexibilidade: relacionada à capacidade de mudanças nas ações ou no fluxo produtivo de forma rápida e eficaz, trazendo melhorias aos bens ou serviços oferecidos.
- d) Velocidade: relacionada às respostas rápidas aos clientes internos ou externos, levando em consideração o tempo de processamento de cada etapa do processo.
- e) Confiabilidade: relacionada às respostas em conformidade com o especificado ou prazo prometido aos clientes.

Os indicadores apontam o quão eficiente, eficaz ou efetivo é um processo, e através da análise desses indicadores em comparação com referências internas e externas se mede a qualidade dos processos e a que distância a organização se encontra de realizar suas estratégias e atingir seus objetivos.

### 3.6 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A Fundação Hemopa foi criada em 1978, sendo o segundo Hemocentro brasileiro a ser implementado. No ano de 1985, deu início ao seu processo de expansão, o qual foi marcado pela interiorização de suas atividades.

Pela complexidade geopolítica do Estado do Pará, a Fundação Hemopa desconcentrou sua gestão formando uma Hemorrede, que é o conjunto de Serviços de Hemoterapia e Hematologia organizados de forma hierarquizada e regionalizada, de acordo com o nível de complexidade das funções que desempenham e área de abrangência para assistência. A Rede de Hemoterapia é composta por um Hemocentro Coordenador, que é a unidade central, em Belém; três Hemocentros Regionais, localizados em Castanhal, Marabá e Santarém; cinco Núcleos de Hemoterapia, instalados em Altamira, Redenção, Tucuruí, Capanema e Abaetetuba; além de diversas Agências Transfusionais (AT).

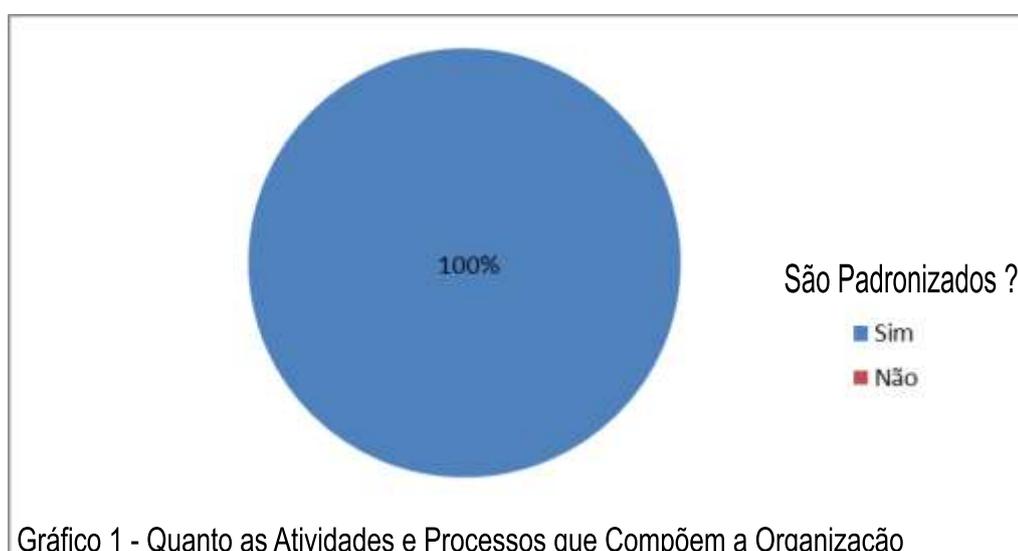
A partir das características e da importância de suas atividades, a Fundação sempre primou pela qualidade e segurança dos processos de doação, processamento e transfusão do sangue. A qualidade de seu produto final – sangue e

hemocomponentes – é garantida pelo cumprimento de rígidas normas e procedimentos emanados das legislações vigentes. A partir de 1994, iniciou a implementação do seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), o qual garantiu várias premiações e certificações à fundação, tais como: Faixas Prata e Ouro - PEQ- Programa Estadual da Qualidade-PA, Acreditação/ONA/MS, Acreditação/ONA pelo organismo certificador DNV (DetNorskeVeritas), Acreditação pela American Association of Blood Banks (AABB), Certificação da Associação Brasileira de Hematologia, Hemoterapia e Terapia Celular (ABHH).

O Sistema de Gestão da Qualidade da Fundação Hemopa é composto pelo conjunto de Políticas, Objetivos, Processos, Documentação e Recursos que asseguram a qualidade dos produtos e serviços da organização. Sua Política da Qualidade busca “assegurar que as atividades da fundação sejam conduzidas de forma ética, em conformidade com o SGQ, buscando a melhoria contínua e atendendo as necessidades e as expectativas dos Doadores, Pacientes, Servidores, Alta Administração, Fornecedores, Parceiros, Comunidade e a Sociedade”, fato que garante a excelência da Fundação Hemopa na área do sangue e da qualidade atualmente (HEMOPA, 2015).

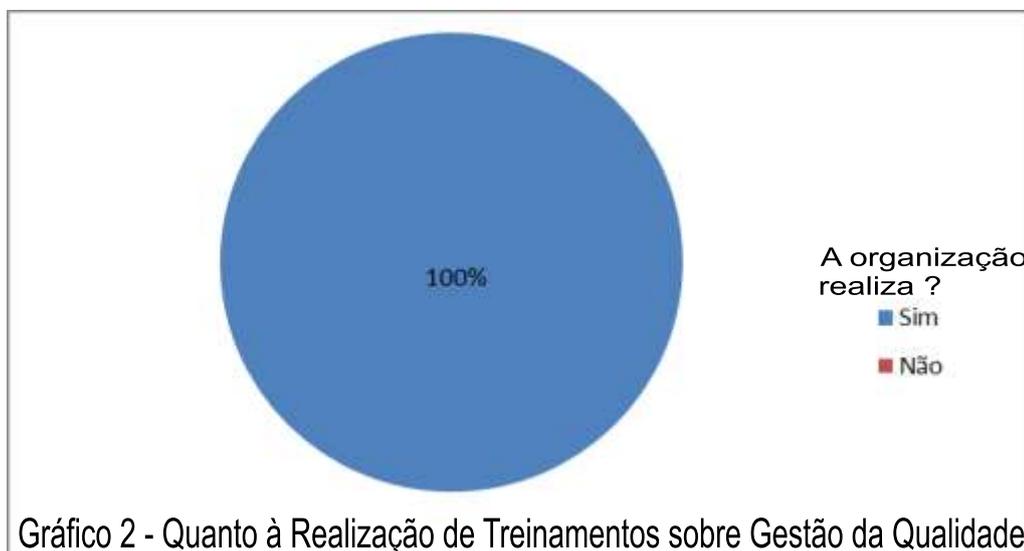
#### 4 DISCUSSÃO

A aplicação do questionário teve o objetivo de obter o posicionamento dos funcionários quanto às práticas realizadas pela empresa de forma a mensurar a eficácia de suas atividades e processos organizacionais. A seguir, apresenta-se os principais gráficos e respectivas análises das respostas ao questionário.



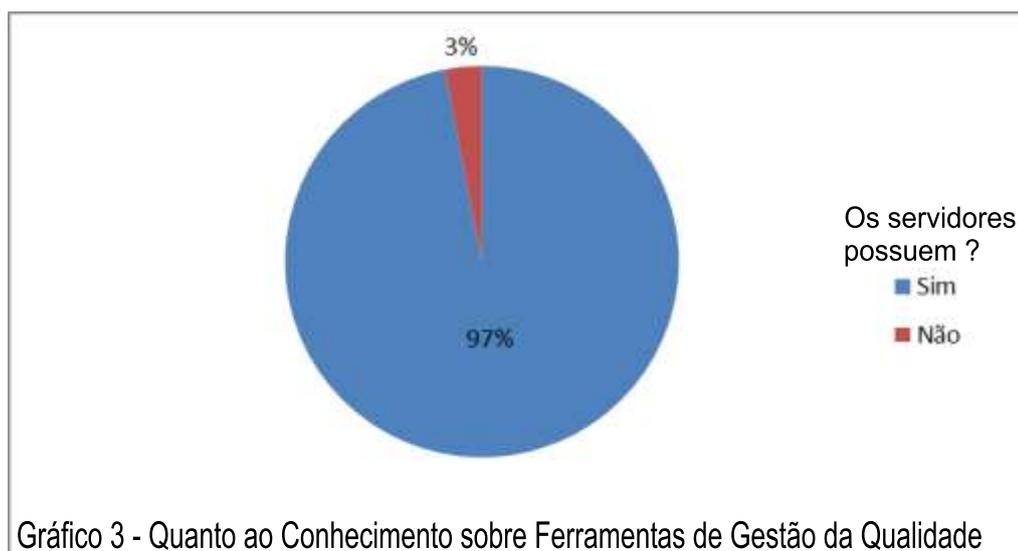
Fonte: Elaborado pelos autores.

Os respondentes afirmam que para executar suas atividades rotineiras e os processos que compõem o seu setor de atuação devem seguir um padrão pré-estabelecido pela organização, conforme demonstra o Gráfico 1.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Observou-se que a organização busca o aperfeiçoamento de suas atividades e processos através da disponibilização de treinamentos aos seus funcionários, especificamente, na área de Gestão da Qualidade devido a unanimidade das respostas fornecidas pelos respondentes, como demonstra o Gráfico 2.

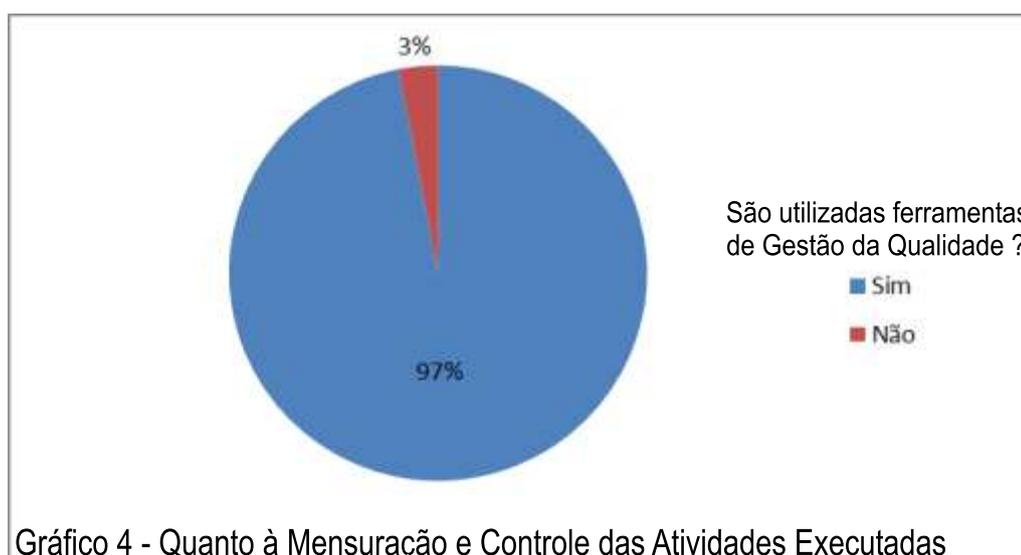


Fonte: Elaborado pelos autores.

Apesar da preocupação da organização em realizar treinamentos na área de Gestão da Qualidade, não houve consenso entre os respondentes sobre o domínio

do uso das ferramentas disponibilizadas por esta área, situação demonstrada no Gráfico 3. Fato que remete a avaliação da qualidade dos treinamentos ofertados.

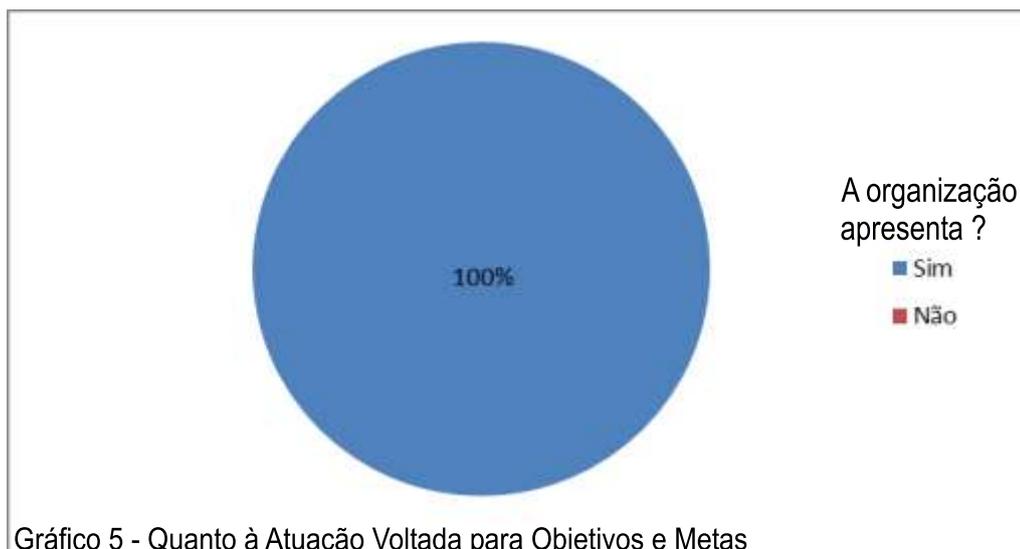
Entretanto, com base nas informações disponibilizadas nos questionários pelos respondentes, verificou-se que essa informação foi apontada apenas por funcionários que ingressaram na organização há menos de três meses.



Fonte: Elaborado pelos autores.

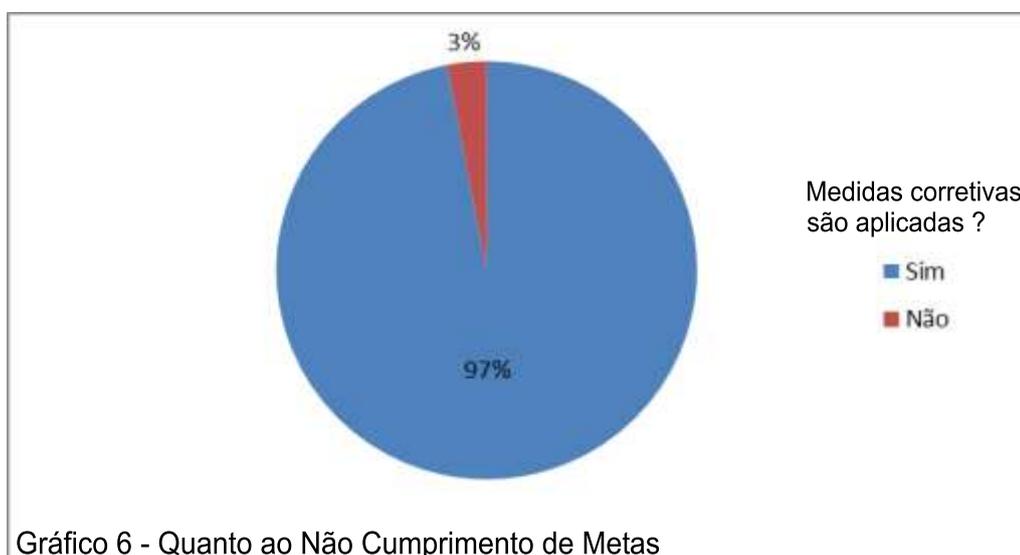
A partir das respostas fornecidas, pode-se mensurar o desconhecimento de parte dos funcionários sobre a mensuração e controle de suas atividades por ferramentas da área de Gestão da Qualidade, o que pode impactar o rendimento e os resultados a serem entregues por esses funcionários, inclusive a atuação dos setores ao qual pertencem, por desconsiderarem o acompanhamento e a avaliação do nível de qualidade sobre as atividades a serem desempenhadas, fato demonstrado no Gráfico 4.

Um fator relevante na análise dessa questão está no fato de que um dos funcionários que respondeu negativamente a essa questão possuir mais de dez anos de vínculo com a organização.



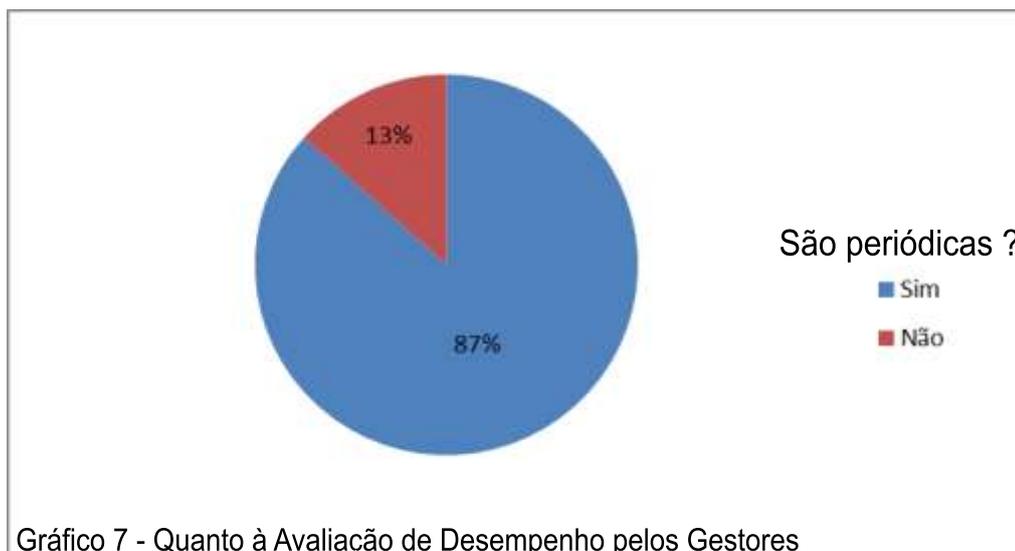
Fonte: Elaborado pelos autores.

Confirmou-se o direcionamento da organização para o alcance de objetivos e metas preestabelecidas, a partir do consenso dos respondentes sobre o tema, conforme demonstra o Gráfico 5.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota-se a inconsistência existente na organização, no que se refere à busca do alcance de seus objetivos e metas, pois ao serem questionados sobre a aplicação de medidas corretivas nos casos de não atingimento das metas de seus setores, não se obteve consenso entre os respondente sobre a realização dessa prática, como mostra o Gráfico 6. Note-se que, dentre os respondentes, há funcionários com mais de dez anos de trabalho na organização.

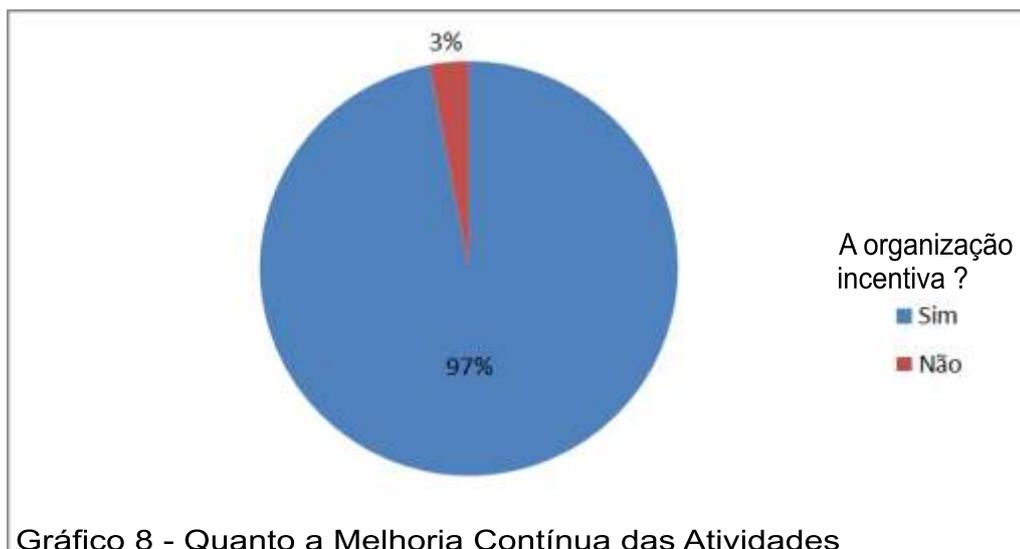


Fonte: Elaborado pelos autores.

Nas respostas fornecidas, parte dos respondentes afirma que o acompanhamento das equipes de trabalho pelos gestores demonstra alguma deficiência, como mostra o Gráfico 7.

A falta de acompanhamento direto de gestores sobre o desempenho de suas equipes afeta o alcance dos objetivos e metas estabelecidos para o setor, a qualidade da execução das atividades, bem como o nível de desempenho da organização. Além disso, dificulta a criação de relacionamento entre o gestor e seus subordinados que propicie a identificação de talentos, que garanta o reconhecimento aos funcionários pelos trabalhos realizados e incentive a participação de todos na gestão do setor de forma a garantir a exposição de ideias e sugestões de melhoria para o alcance de resultados.

Esse fato foi evidenciado por funcionários que apresentam em média cinco anos de trabalho na organização, e está intimamente ligado a questionamentos citados anteriormente (controle de atividades e aplicação de medidas corretivas), que não obtiveram consenso por parte dos respondentes.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Neste ponto, observa-se que a organização estimula a melhoria contínua, porém essa prática deve ser otimizada para contemplar todos os seus segmentos, pois segundo os respondentes esta não ocorre de forma generalizada, conforme o Gráfico 8.

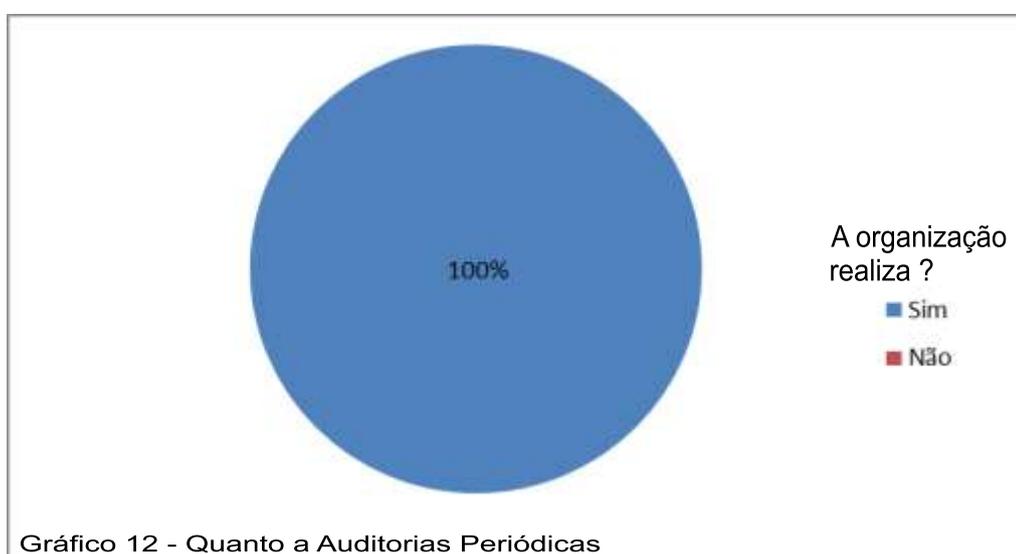
Apesar de não obter um posicionamento totalmente positivo, essa questão não teve uma divergência intensa como a anterior, apesar de ambas possuírem a mesma linha de raciocínio, o que prova que a falta de acompanhamento e avaliação do desempenho ocorre pelo gestor e não pela organização como um todo.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Nestas respostas, verificou-se a falta de suporte oferecido pela organização a seus funcionários, o que compromete o desempenho e os resultados a serem entregues por eles, conforme demonstra o Gráfico 9.

Esse resultado demonstra uma contradição, pois segundo seus funcionários, a organização apresenta processos e atividades padronizados, promove treinamentos, estabelece objetivos e metas, dispõe de condições organizacionais bem estruturadas, porém não oferece todos os recursos materiais necessários para que seja desenvolvido um trabalho de qualidade por seus funcionários, e que propicie o alcance efetivo dos objetivos organizacionais.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto a esta questão, os respondentes em sua totalidade garantem que a organização está voltada para a manutenção de suas práticas, do desempenho dos setores e suas equipes de trabalho e do seu nível de qualidade através da realização de auditorias periódicas, conforme o Gráfico 12.

Além de fornecer as informações solicitadas no questionário, alguns respondentes apresentaram sugestões e comentários sobre a organização:

- implantação de um calendário de reuniões e ações diversas da organização a ser divulgado a todos os funcionários, haja vista que a comunicação interna é falha;

- maior sensibilização dos gerentes para a disponibilização dos funcionários para a realização de cursos e capacitações;

- maior atenção ao Sistema de Não Conformidade da organização, para a afirmação de suas resoluções;
- implementação de ferramentas para avaliar o clima organizacional;
- aplicação efetiva de medidas corretivas e/ou de melhorias;
- direcionamento da padronização da apresentação dos dados da área técnica;

Assim, pela quantidade de comentários e sugestões pode-se concluir que a gestão participativa, um dos princípios e valores do Sistema de Gestão da Qualidade da organização, não tem sido realizada de forma eficaz.

Em complemento à pesquisa, foram realizadas entrevistas com três gestores da organização, sendo dois da área administrativa e um da área técnica. A seguir, são apresentados resumos dos principais pontos das respostas dos entrevistados, compilados por blocos temáticos.

A análise dessas respostas demonstra as similaridades e as contraposições da visão dos gestores em relação aos aspectos da estruturação de processos voltados à gestão da qualidade, e permite conhecer como funcionam os processos da organização e sua respectiva avaliação.

#### **Diretrizes, Estruturação e Metodologias:**

O setor responsável pela gestão da qualidade na organização é facilmente notado, não só de forma virtual, através dos sistemas de informação, mas também pelas práticas exigidas em relação à organização dos setores. É possível identificar a influência da gestão da qualidade nas atividades rotineiras e também na capacitação dos colaboradores, desde sua integração até o desempenho das atividades em seu setor de atuação. Os gestores entrevistados estão cientes da missão, visão e valores da organização e, conseqüentemente, das diretrizes voltadas à qualidade, às quais demonstraram dar a importância devida.

Os processos obedecem a um padrão validado anualmente, ou extraordinariamente, de acordo com as variáveis específicas de cada processo. Apenas um dos entrevistados ressaltou que nem todos os procedimentos constam do sistema, pois isso seria excesso de informação.

Os treinamentos são realizados de acordo com um cronograma traçado anualmente e são frequentes as atividades de capacitação na organização.

### **Avaliação e Controle:**

Cada gestor se mostrou familiarizado com os indicadores de seu setor e também com o sistema responsável por gerá-los, sistema esse que aparenta ser a principal ferramenta de mensuração dos resultados de cada setor. Quanto às metas, pelo menos dois dos entrevistados, pareceram não ter objetivos concretos ou de fácil avaliação, citando apenas os objetivos gerais presentes na missão, visão e valores da organização.

Todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que a avaliação das atividades executadas não é feita individualmente, mas de forma setorial, e que é realizada através dos indicadores ou dos registros de não conformidade, e que, em caso de desvio, as medidas corretivas são apenas a regularização das pendências. Porém, mesmo com os registros de não conformidade existentes, os setores nunca estiveram aquém do esperado.

### **Melhoria Contínua:**

Os gestores demonstram ter liberdade para articular com os colaboradores a melhor forma de dar continuidade ao processo de melhoria, bem como se mostram empenhados em deixar seus colaboradores bem informados sobre os assuntos tratados nas reuniões de gestores e coordenadores. Porém, um dos entrevistados ressalta a importância da participação ativa dos funcionários nas reuniões de avaliação, o que foi contra argumentado por outro entrevistado, devido à falta de espaço físico que comporte um número elevado de pessoas.

Em relação ao incentivo a melhoria contínua das atividades por parte da organização, os entrevistados mostraram opiniões bem singulares. Um dos entrevistados relata a abertura que a organização tem em aceitar ideias e opiniões, mas a dificuldade e limitações de fornecer outros tipos de incentivos, enquanto que outro utiliza a palavra “exaustivamente” para se referir ao incentivo dado pela organização no que tange o crescimento profissional dos colaboradores, inclusive em comparação com outras organizações.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Baseado no contexto de mudanças constantes e avanços tecnológicos, a realização da pesquisa pretendeu identificar ferramentas que possibilitassem a melhoria do desempenho organizacional, de maneira a apontar formas para estruturar a Fundação focando em seus processos, com vistas à melhoria do

desempenho não mais ligado a práticas funcionais específicas, mas sim ao fluxo dos processos administrativos, o que contrapõe a estrutura da maioria das organizações atuais, que alocam seus colaboradores em departamentos específicos para determinadas tarefas.

A partir da realização do estudo de caso obteve-se como resultado o alcance dos objetivos geral e específicos da pesquisa, assim como se confirmou a necessidade de implantação de sistemas de qualidade aos processos organizacionais, haja vista que uma empresa obtém excelência e, conseqüentemente, vantagem competitiva, quando suas atividades são baseadas em padrões de qualidade, são monitoradas por indicadores, controladas regularmente e melhoradas continuamente.

Como observado na Fundação Hemopa, a criação de um sistema de gestão da qualidade e de um setor específico para a sua gestão, bem como a estruturação dos processos de acordo com as áreas que compõem a organização, promoveu a horizontalização de suas atividades e a formação de equipes multifuncionais. As equipes, por meio do apoio da tecnologia e seus softwares, adquiriram amplo domínio sobre os processos da empresa, mensurando e controlando os resultados obtidos e comparando-os aos objetivos de forma a otimizá-los quando necessário.

A realização da pesquisa contribuiu para o aprofundamento do conhecimento sobre a temática, possibilitado pela gama de informações disponíveis, as quais foram reunidas para a seleção dos pontos relevantes e cruciais para o entendimento do assunto, o que agregou valor ao trabalho.

Apesar de todos os feitos obtidos pela Fundação Hemopa, por suas práticas organizacionais desenvolvidas, a pesquisa realizada detectou a deficiência quanto à gestão participativa, a qual limita a contribuição de seus colaboradores para a melhoria de resultados com sugestões e ideias. Registrou-se também a carência de recursos materiais para a realização das atividades, o que pode ser explicado pelas restrições orçamentárias típicas de um órgão público. Assim, sugere-se à organização a reavaliação da importância da participação das equipes de trabalho em reuniões sobre a apresentação dos resultados dos setores, fator que contribuirá para o seu desempenho. E ainda que sejam feitas gestões para obter os recursos financeiros necessários para a aquisição dos recursos atualmente carentes.

Visto que a pesquisa apontou a melhor forma de estruturação dos processos administrativos, sugere-se que o aprofundamento do tema atue sobre as

ferramentas e mecanismos para a gestão dos processos estabelecidos pela organização – área de Estudos Organizacionais e Estratégia; bem como os sistemas de informações a serem utilizados para o controle dos resultados almejados – área de Administração da Informação e da Comunicação; ou ainda o acompanhamento dos clientes internos e suas competências para o aperfeiçoamento da execução das atividades – área de Recursos Humanos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Léo Griceco de. **Gestão do processo e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total** (no estilo japonês). 8.ed. Nova Lima: INDG, 2004.

CARVALHO, Marly Monteiro; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HEMOPA. Disponível em: < <http://www.hemopa.pa.gov.br>> Acesso em: 24 out. 2015.

MARSHALL JUNIOR, Isnard *et al.* **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Ações para a qualidade: Gestão Estratégica e Integrada para a Melhoria dos Processos em Busca da Qualidade e Competitividade**. 3.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.